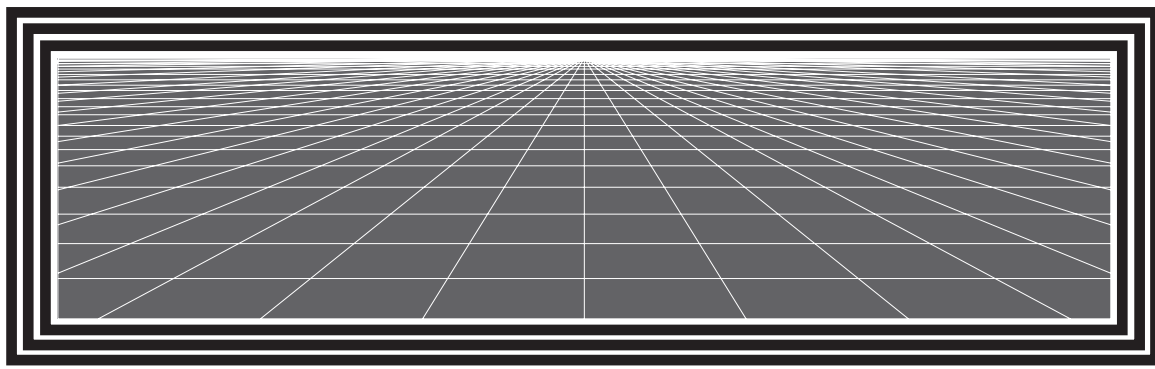




MANAGEMENT EDUCAȚIONAL



lect. univ., Universitatea de Stat din Moldova

Mentoratul de grup în educație: fundamente teoretice și aplicații pentru dezvoltare organizațională

Valentina CHICU

CZU 37.091 | doi.org/10.5281/zenodo.19954938

Rezumat: Articolul analizează mentoratul de grup ca pe un cadru pentru dezvoltarea profesională și organizațională

în educație. Este sintetizată literatura de specialitate și este propusă o definiție operațională a termenului, alături de un model tridimensional (relațional, procesual și funcțional). Un exemplu aplicat ilustrează utilizarea mentoratului de grup pentru echipele de conducere școlară. Studiul adoptă o abordare conceptuală și ilustrativă, evidențiind potențialul mentoratului de grup de a îmbunătăți învățarea prin colaborare și capacitatea organizațională.

Cuvinte-cheie: mentorat de grup; dezvoltare organizațională; dezvoltare profesională; leadership educațional; învățare colaborativă.

Abstract: This article examines group mentoring as a framework for professional and organizational development in education. It synthesizes the existing literature and proposes an operational definition alongside a three-dimensional model (relational, processual, and functional). An applied example illustrates the use of group mentoring for school leadership teams. The study adopts a conceptual and illustrative approach and highlights the potential of group mentoring to enhance collaborative learning and organizational capacity.

Keywords: group mentoring; organizational development; professional development; educational leadership; collaborative learning.

Schimbările accelerate ale societății contemporane pun sistemele educaționale în fața unor provocări fără precedent. În acest context, dezvoltarea profesională nu mai poate rămâne un proces lent și gradual, ci devine o necesitate continuă, care vizează nu doar cadrele didactice și managerii, ci și instituțiile de învățământ în ansamblu. Presiunea de a îmbunătăți calitatea educației și de a consolida capacitatea de adaptare și de învățare organizațională transformă identificarea unor soluții eficiente într-o prioritate strategică.

În acest cadru, mentoratul se conturează ca o direcție promițătoare, fiind recunoscut la nivel internațional drept una dintre cele mai eficiente modalități de dezvoltare profesională. Cu toate acestea, în practica educațională, el continuă să fie valorificat preponderent în forme individuale. Analiza integrativă [1] a cercetărilor privind mentoratul educațional în Republica Moldova, realizată pe baza a 47 de articole științifice, teze de doctorat, ghiduri metodologice și lucrări prezentate la conferințe academice, publicate în perioada 2014-2025, evidențiază interesul predominant al cercetătorilor pentru mentoratul individual, realizat în format „unul la unul”, preponderent pentru cadrele didactice aflate la început de carieră. Mentoratul pentru dezvoltare profesională, precum și mentoratul pentru managerii școlari, inclusiv pentru cei debutanți în funcții de con-

ducere și care nu dispun de formare inițială specifică, sunt analizate insuficient în cercetările din țara noastră realizate în ultimii 11 ani. Această abordare limitează potențialul mentoratului de a susține dezvoltarea colectivă și organizațională și solicită un alt nivel de valorificare a fenomenului.

Pornind de la recomandările Raportului TALIS 2024 [7] privind necesitatea extinderii și sistematizării mentoratului, precum și de la accentul pus pe colaborare și dezvoltare profesională colectivă, se poate deduce că eficientizarea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice, a managerilor școlari și a instituțiilor de învățământ presupune aplicarea nu doar a mentoratului individual, ci și a diverselor forme de mentorat de grup.

Acestea și-au demonstrat eficiența fiind aplicate în diverse contexte în numeroase țări. Exemplul programelor de mentorat orientate spre dezvoltarea echipelor manageriale din învățământul general, implementate în sistemul educațional din Estonia, au demonstrat relevanță, eficacitate, eficiență, precum și un impact pozitiv asupra instituțiilor de învățământ și a procesului educațional. Un alt exemplu este proiectul european *MENTOR*, aplicat în școlile din Polonia, Italia, Portugalia, Lituania, unde mentori experimentați au ghidat grupuri de 4-8 profesori. Exemplele respective evidențiază necesitatea fundamentării teoretice și praxiologice a mentoratului de grup pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și manageriale și dezvoltarea organizațională a instituțiilor de învățământ din Republica Moldova. Valorificarea pe deplin a potențialului mentoratului de grup este posibilă doar dacă înțelegem clar ce presupune acesta, cum funcționează și cum îl putem aplica, luând în considerare particularitățile contextului.

În literatura de specialitate privind mentoratul de grup, se disting două lucrări de referință, care au sintetizat studiile existente și au conturat evoluția conceptuală a domeniului. În anul 2012, R. L. Huizing [4] realizează o analiză sistematică a lucrărilor în materie de mentorat de grup, iar G. P. Kuperminc și N. L. Deutsch [6] elaborează în anul 2021 o altă sinteză integrativă, care include preponderent studii empirice.

Mentoratul de grup este văzut de R. L. Huizing [4] ca o extensie a mentoratului tradițional, caracterizat prin implicarea simultană a mai multor participanți într-un proces de învățare facilitat. G. P. Kuperminc și N. L. Deutsch [6] arată că *mentoratul de grup* nu este o simplă extindere a mentoratului individual, ci o formă distinctă de intervenție, în care procesele de învățare sunt mediate și de dinamica grupului, de schimbul de experiență și de reflecția colectivă.

Huizing propune o tipologie a mentoratului de grup centrată pe configurația relațională dintre participanți.

Cercetătorul identifică patru forme principale, care se deosebesc prin numărul și rolul actorilor implicați în relația de mentorat:

- *peer group mentoring*;
- *onetomany*;
- *manytoone*;
- *manytomany*.

Autorii Jean E. Rhodes [8], David Clutterbuck [2], Kathy E. Kram [5] abordează mentoratul de grup din perspective care evidențiază diversitatea relațiilor de dezvoltare, incluzând forme de mentorat de grup, mentorat între egali sau rețele de mentorat, fără a propune însă tipologii riguroase.

Kuperminc și Deutsch [6] tratează mentoratul de grup ca un *cadru heterogen de intervenții*. Ei analizează variațiile în raport cu caracteristicile programelor, procesele de grup și condițiile de implementare. Cercetătorii pun accentul pe dimensiuni *procesuale și condiționale*:

- calitatea interacțiunilor;
- dinamica grupului;
- factorii care influențează rezultatele mentoratului.

Această evoluție sugerează o maturizare a domeniului. De la clasificări structurale relativ simple, cercetările trec treptat la o înțelegere a mentoratului de grup ca fenomen complex, legat de contexte, mecanisme și procese sociale.

Contribuțiile respective sunt relevante, deoarece evidențiază criterii clare de diferențiere: structura relațională, rolurile actorilor, gradul de formalizare și scopurile procesului. Aceste repere permit o înțelegere mai nuanțată a mentoratului de grup și susțin elaborarea unor cadre conceptuale adaptate contextelor organizaționale. În funcție de aceste criterii, formele de mentorat de grup pot varia. Relațiile pot fi ierarhice sau reciproce. Rolul mentorului poate fi de expert sau de facilitator. Activitățile pot avea un caracter formal sau informal. De asemenea, finalitatea poate viza dezvoltarea individuală sau cea colectivă. În acest context, mentoratul de grup se evidențiază prin capacitatea de a integra dimensiunile în cauză. El creează contexte de învățare colaborativă relevante pentru dezvoltare organizațională, mai ales la nivelul echipelor manageriale.

Cercetările din domeniu oferă suficiente repere pentru a înțelege caracteristicile esențiale ale mentoratului de grup, dar, în prezent, nu ne furnizează o definiție unanim acceptată la nivel internațional a acestui fenomen complex, pentru a-l valorifica în practica educațională.

În continuare, propunem o definiție operațională a *mentoratului de grup*, evidențiind caracteristicile sale principale.

Mentoratul de grup este un cadru organizat de intervenții de dezvoltare profesională, caracterizat printr-o compoziție heterogenă a participanților, în care procesele de învățare sunt mediate simultan prin relații de mentorat și prin dinamici de grup, implicând interacțiuni multiple între participanți și generând contexte de co-construcție a cunoașterii orientate spre dezvoltare individuală și colectivă.

Această definiție este congruentă cu perspectivele lui Higgins & Kram [3], care conceptualizează mentoratul ca relație de dezvoltare extinsă și distribuită, precum și cu abordările lui Huizinga, care evidențiază rolul configurațiilor relaționale multiple în mentoratul de grup. În același timp, integrarea dimensiunilor de proces și a dinamicii de grup reflectă orientările mai recente ale lui Kuperminc & Deutsch [6], care subliniază importanța interacțiunilor, a coeziunii și a contextului pentru eficiența mentoratului.

Constatăm că mentoratul de grup este un fenomen complex și poate fi abordat ca un construct multidimensional. Structura lui poate fi înțeleasă prin interacțiunea a trei dimensiuni: *dimensiunea relațională*, *dimensiunea procesuală* și *dimensiunea funcțională*.

1. *Dimensiunea relațională* reflectă configurația și calitatea relațiilor de mentorat dezvoltate în cadrul grupului. Aceasta include relațiile dintre mentor și participanți, caracterizate printr-un anumit grad de asimetrie funcțională, precum și relațiile orizontale dintre membrii grupului, care pot deveni surse semnificative de învățare și de suport. Perspectiva este susținută de Kathy E. Kram și Monica C. Higgins [3], care evidențiază rolul rețelelor de dezvoltare în formarea profesională, precum și de Jean E. Rhodes [8], care accentuează importanța calității relațiilor pentru eficiența mentoratului. În contextul mentoratului de grup, această dimensiune capătă o complexitate sporită, fiind caracterizată prin multiplicitatea și interdependența relațiilor.
2. *Dimensiunea procesuală* vizează mecanismele prin care se realizează învățarea și dezvoltarea în cadrul mentoratului de grup. Aceasta include procese precum *reflecția individuală și colectivă*, *schimbul de experiență*, *co-construcția cunoașterii* și *reglarea interacțiunilor de grup*. În acest sens, mentoratul de grup se apropie de modelele de învățare socială și de comunități de practică descrise de Etienne Wenger [9]. De asemenea, importanța dinamicii de grup și a condițiilor de interacțiune este evidențiată în lucrările Giselle P. Kuperminc, care arată că procesele de grup mediază rezultatele intervențiilor de mentorat colectiv.

3. *Dimensiunea funcțională* se referă la finalitățile și rolurile mentoratului de grup în dezvoltarea profesională și organizațională. Aceasta include funcții de dezvoltare a competențelor, suport socioemoțional, facilitare a reflecției și consolidare a capacității colective de acțiune. În context organizațional, aceste funcții se extind spre susținerea învățării instituționale, a consolidării culturii învățării și a dezvoltării capacității organizaționale, așa cum sugerează abordările contemporane ale mentoratului în organizații, analizate de David Clutterbuck [2]. Astfel, mentoratul de grup nu este doar un instrument de dezvoltare individuală, ci și un mecanism de transformare a practicilor și a culturii organizaționale.

Interacțiunea acestor trei dimensiuni conferă mentoratului de grup un caracter integrator, permițând articularea relațiilor, a proceselor și a finalităților într-un cadru coerent de dezvoltare. O astfel de abordare facilitează înțelegerea mentoratului de grup nu doar ca metodă de formare, ci și ca mecanism complex de susținere a învățării și a dezvoltării organizaționale.

Mentoratul de grup se diferențiază de alte intervenții, cum ar fi *formarea continuă* și *consultanța*.

- Spre deosebire de formarea continuă tradițională, centrată preponderent pe transmiterea de informații și pe consolidarea înțelegerii acestora, mentoratul de grup valorifică pe deplin experiența membrilor grupului și învățarea din practica efectivă la locul de muncă.
- Comparativ cu consultanța, mentoratul de grup dezvoltă relații pe termen mediu și lung și susține reflecția colectivă. Un element distinctiv îl constituie integrarea dezvoltării individuale și colective, ceea ce contribuie la consolidarea leadershipului distribuit. În plus, mentoratul de grup permite abordarea problemelor reale ale instituției într-un cadru colaborativ, generând efecte atât la nivel individual, cât și organizațional. Totodată, în mentorarea unui grup, mentorul poate recurge la elemente de coaching și poate integra și secvențe de mentorat individual, după caz.

Mentoratul de grup este deosebit de adecvat pentru dezvoltarea echipelor manageriale, având în vedere caracterul colectiv al proceselor de analiză, de decizie și de coordonare:

- din punct de vedere relațional, acesta facilitează atât interacțiunea cu mentorul, cât și învățarea reciprocă, contribuind la coeziunea și responsabilitatea colectivă a echipei, în acord cu perspectiva rețelelor de dezvoltare;
- din punct de vedere procesual, mentoratul de

grup activează reflecția colectivă, analiza situațiilor reale și co-construcția de soluții, apropiindu-se de logica comunităților de practică. Funcțional, intervenția depășește dezvoltarea individuală și susține alinierea strategică și cultura colaborativă, fiind un instrument relevant pentru dezvoltare organizațională. În acest context, mentoratul de grup contribuie la modelarea echipei manageriale într-un nucleu de leadership transformățional.

Prezentăm un exemplu aplicat în vederea evidențierii relevanței mentoratului de grup pentru echipa managerială și pentru dezvoltare organizațională. Exemplul nu are scopul de a descrie rolul și activitatea mentorului – acest subiect va fi dezvoltat în alte lucrări.

Exemplu aplicat

Mentorat de grup pentru echipa managerială

Context

Un liceu cu o echipă managerială formată din director, directori adjuncți, șefi ai comisiilor metodice și coordonatori de proiecte educaționale intenționează să îmbunătățească *planificarea strategică* și *cultura învățării*.

Obiective ale mentoratului de grup

1. Construirea și asumarea unei viziuni comune asupra dezvoltării instituției.
2. Clarificarea direcțiilor strategice ale liceului pentru următorii 3 ani, pe baza datelor rezultate din analiza-diagnostic.
3. Identificarea și prioritizarea domeniilor de dezvoltare organizațională, precum și operaționalizarea acestora în acțiuni concrete.
4. Consolidarea culturii colaborative și a reflecției critice în procesul decizional.
5. Stimularea schimbului de bune practici și a învățării reciproce în cadrul echipei manageriale.

Structura intervenției (sesiuni tipice)

Componentă	Activitate	Rezultat așteptat
Relațională	Moderarea discuțiilor de grup privind experiențe curente și provocări	Creșterea coeziunii și a încrederii în echipă
Procesuală	Analiza unui scenariu strategic real: evaluarea alinierii elementelor PSD-ului, a obiectivelor, resurselor și riscurilor	Dezvoltarea abilităților de co-creare, capacitatea de autorefecție colectivă, gândire critică și gândire simfonică
Funcțională	Elaborarea unor decizii strategice concrete și aliniate la viziunea instituțională	PSD pe următorii 3 ani, orientat spre îmbunătățirea culturii învățării

Impact asupra echipei

- Membrii echipei își dezvoltă simultan competențe manageriale și pedagogice.
- Echipa devine mai conștientă de direcția strategică aleasă și de impactul deciziilor luate asupra procesului educațional.
- Cultura învățării în școală este stimulată prin practici de reflecție colectivă și prin diseminarea modelelor de succes.

Analiza teoretică și exemplul aplicat arată că mentoratul de grup este un instrument valoros pentru dezvoltarea echipelor manageriale în instituțiile educaționale, influențând direct planificarea strategică și consolidarea culturii învățării. Prin integrarea dimensiunilor relaționale, procesuale și funcționale, mentoratul de grup facilitează atât dezvoltarea competențelor individuale, cât și creșterea capacității colective de reflecție, de decizie și de acțiune. În raport cu alte intervenții de formare sau de consultanță, mentoratul de grup se distinge prin caracterul său colaborativ, prin învățare reciprocă și prin orientarea simultană spre obiectivele individuale și strategice ale instituției. Această abordare transformă echipa managerială într-un actor activ al schimbării, capabil să implementeze proiecte strategice coerente și să promoveze o cultură organizațională direcționată spre învățare continuă.

Astfel, mentoratul de grup reprezintă un *construct multidimensional cu valoare practică și teoretică semnificativă*, oferind un cadru integrator în care echipele manageriale pot dezvolta competențe și strategii organizaționale. Aplicarea sistematică a mentoratului de grup poate susține procese de inovare și transformare organizațională, contribuind la crearea unui mediu educațional mai adaptativ, colaborativ și centrat pe perfecționarea continuă a resurselor umane și a procesului de predare-învățare-evaluare.

În concluzie: Mentoratul de grup nu este doar un instrument de creștere profesională, ci și un catalizator pentru *dezvoltare organizațională sustenabilă*, care permite echipelor manageriale să consolideze o cultură a învățării colective. Mai mult, mentoratul de grup nu constituie doar o alternativă metodologică la mentoratul individual, ci reprezintă o schimbare de paradigmă orientată spre învățare colaborativă și dezvoltare organizațională. În contextul sistemului educațional din Republica Moldova, integrarea acestui tip de mentorat poate răspunde provocărilor legate de eficiența formării continue și de consolidarea capacității instituționale.

Aceste constatări oferă un punct de plecare pentru investigații viitoare, axate pe aprofundarea înțelegerii și a eficienței mentoratului de grup în contextul educațional, direcțiile de cercetare fiind:

- competențele profesionale ale mentorului pentru mentorarea unui grup;
- dezvoltarea unor instrumente de evaluare și de monitorizare a impactului mentoratului de grup în timp;
- investigarea modului în care mentoratul de grup poate influența cultura organizațională și leadershipul distribuit;
- analiza proceselor de învățare colectivă și a mecanismelor de co-construcție a cunoașterii;
- compararea eficienței diferitelor modele de mentorat de grup în contexte educaționale diverse.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Chicu V. Research on educational mentoring in the Republic of Moldova (2014-2025): an integrative review. În: Studia Universitatis Moldaviae. Seria Științe ale educației. In press. 2026.
2. Clutterbuck D. Team coaching: Developing collective transformational leadership. În: D. Clutterbuck & G. Megone (Eds.), Beyond training: Perspectives on coaching and mentoring, 2010, pp. 123-145.
3. Higgins M. C., Kram, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. Academy of Management Review, 26(2), 2001, pp. 264-284. Pe: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378023>
4. Huizing R. L. (2012). Mentoring together: A literature review of group mentoring. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 20(1), pp. 83-101. Pe: <https://doi.org/10.1080/13611267.2012.645599>sage-jensen-22xl.squarespace+1
5. Kram K. E. Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. Glenview: Scott Foresman, 1985.
6. Kuperminc G. P., Deutsch N. L. Group mentoring model: Literature review and synthesis. National Mentoring Resource Center, 2021. Pe: <https://nationalmentoringresourcecenter.org>
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. TALIS 2024 results: Teachers and school leaders as lifelong learners. Vol. 1. OECD Publishing, 2024.
8. Rhodes, J. E. Stand by me: The risks and rewards of mentoring today's youth. Harvard University Press, 2002.
9. Wenger E., McDermott R., Snyder W. M. Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Harvard Business School Press, 2002.